



by LINKgroup
Center for Career Development



Managementul Performanței

București, 12 Ianuarie 2023

Olga Melihov



Check in

- Spune-ne cum te simți acum
- De ce ești aici astăzi?



Great



Curious



Confused



Stressed



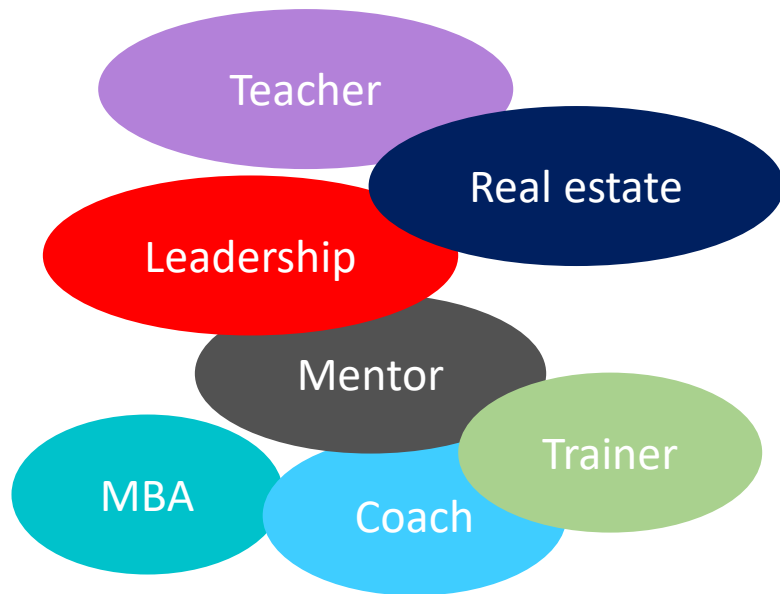
Sleepy





Who I am

20+ years experience



Interests



My Why

is to contribute and have impact, to energize, connect, and inspire others to realize their potential



Agenda

Part I

- “What you cannot **Measure**, you cannot **Manage**” sau “Ceea ce nu poți măsura, nu poți gestiona”
- Viziune, Misiune, Valori organizationale
- Ce este Managementul Performanței?
- Ce înseamnă KPI?
- Tipuri de măsuri de performanță - caracteristici, beneficii, exemple
- Cum definim KPI? Cum evaluăm KPI?

Part II

- Obiectivele organizationale
- Importanța obiectivelor, rolul lor în îmbunătățirea motivației și obținerea performanței
- Ce înseamnă OKR?
- Cum implementăm eficient OKR? Caracteristici, beneficii, exemple
- Concluzii





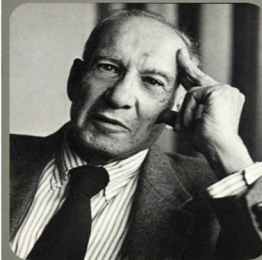
Center for Career Development

by LINKgroup

“What you cannot **Measure**, you cannot **Manage**” sau
“Ceea ce nu poți măsura, nu poți gestiona”

“
KPIs that do not support you in making decisions are just metrics.
”

Behaviorists & Management Power



“Most of what we call management consists of making it difficult for people to get their work done.”

~ Peter Drucker
1909 – 2005

If you don't **measure** it,
you can't **improve** it.

Good leaders must communicate vision clearly, creatively, and continually.
John C. Maxwell

“
Great things are not done by one person. They're done by a team of people.
”

-Steve Jobs

“When performance is measured and reported, the rate of improvement accelerates.”

- Thomas Monson

A GOAL
WITHOUT A
PLAN IS JUST A
WISH.

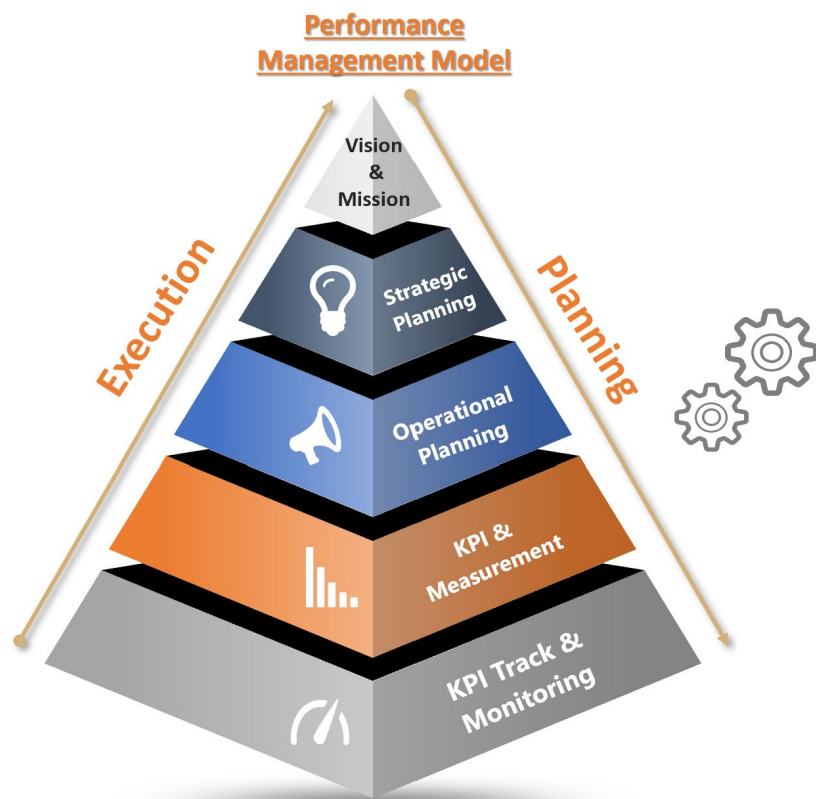
ANTOINE DE SAINT-EXUPERY
FRENCH WRITER

“
Nothing changes if nothing changes
”



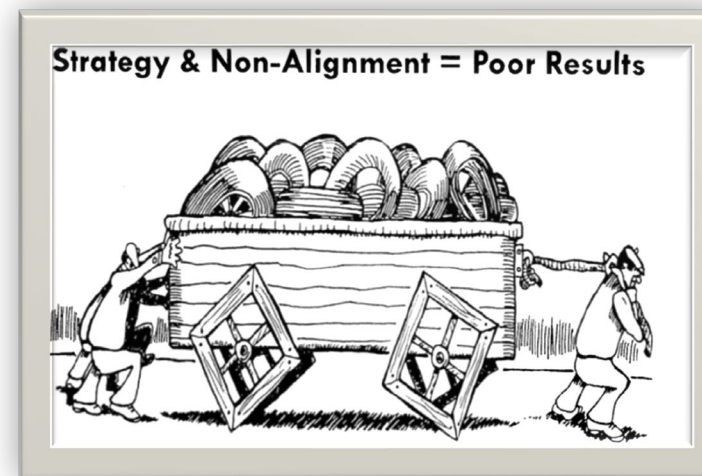
Center for Career Development

by LINKgroup



"you can't manage what you can't measure."

Peter Drucker





VIZIUNE, MISIUNE, VALORI ORGANIZATIONALALE

- Declarațiile de **Viziune** și **Misiune** sunt cuvintele inspiratoare alese de liderii de succes pentru a transmite clar și concis direcția organizației.
- Prin elaborarea unei declarații clare de misiune și viziune, puteți comunica cu putere intențiile și puteți motiva echipa.
- **Valorile organizationale** sunt principii care definesc conduita internă a organizației, precum și relația cu clienții, partenerii, acționarii





Center for Career Development

by LINKgroup



VIZIUNE

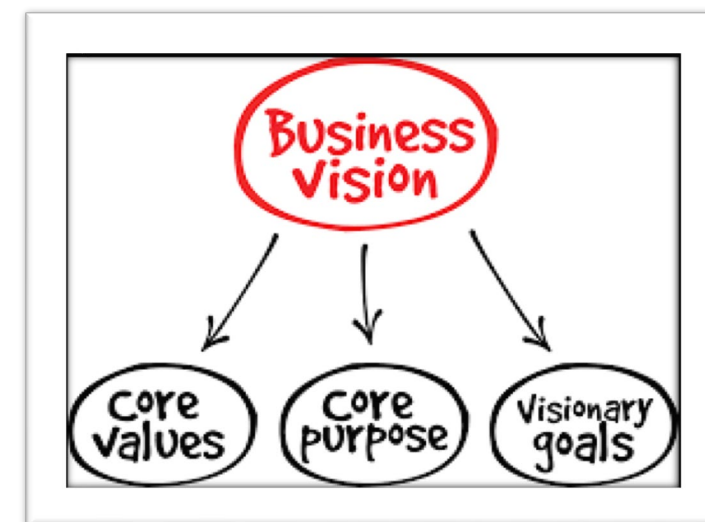


by LINKgroup

Center for Career Development

Care este declarația de **VIZIUNE**?

- Declarația de viziune comunică atât scopul, cât și valorile organizației pe plan intern și extern
- Declarațiile de viziune definesc scopul organizației, dar o fac în termeni de valori ale organizației, mai degrabă decât de măsurile de bază (valorile sunt convingerile călăuzitoare despre cum ar trebui făcute lucrurile.)





CREAREA UNEI DECLARATII DE VIZIUNE






by LINKgroup

Center for Career Development

EXEMPLE DE DECLARATII DE VIZIUNE



Vision
Create economic opportunity for every member of the global workforce.

Walmart 

Be the destination for customers to save money, no matter how they want to shop.



To challenge the status quo.
To think differently.



To refresh the world and inspire moments of optimism and happiness.

facebook.

To give people the power to build community so that we can bring the world closer together.



To empower every person and organization on the planet to achieve more.



To fulfill dreams of personal, All-american freedom.



To organize the world's information and make it universally accessible and useful.



To create happiness for people of all ages, everywhere.



To accelerate the world's transition to sustainable energy.



To inspire and nurture the human spirit – one person and one cup at a time.





Center for Career Development

by LINKgroup



MISIUNE



by LINKgroup

Center for Career Development

Care este declarația de **MISIUNE**?

- O declarație de misiune definește scopul și obiectivele primare ale organizației
- Funcția sa principală este internă, iar publicul său principal este echipa de conducere și părțile interesate.





by LINKgroup

Center for Career Development

CREAREA UNEI DECLARATII DE **MISIUNE**



- Nu începe prin a încerca să scrii ceva. Concentrează-te mai întâi pe misiunea în sine
- Asigura-te că membrii board-ului și directorul executiv sunt de acord asupra misiunii
- Păstrează misiunea vizibilă, robustă, agilă și relevantă
- Oferă oportunități pentru o interacțiune mai lungă a misiunii
- Folosește în mod conștient misiunea ca bază pentru a lua decizii dificile






by LINKgroup

Center for Career Development

EXEMPLE DE DECLARATII DE MISIUNE

 Apple, Inc.

Mission Statement:
"Apple is committed to bringing the best personal computing experience to students, educators, creative professionals and consumers around the world through its innovative hardware, software and Internet offerings."


MISSION STATEMENT

To refresh the world in mind, body and spirit. To inspire moments of optimism and happiness through our brands and actions.

 Microsoft

To empower every person and organization on the planet to achieve more.





Center for Career Development

by LINKgroup



VALORI ORGANIZAZIONALE



by LINKgroup

Center for Career Development

Ce sunt **VALORILE ORGANIZACIONALE**?

- Valorile sunt principiile care ghidează conduita internă a unei organizații, precum și relația acesteia cu clienții, partenerii și acționarii săi.
- Valorile definesc ceea ce susține organizația, evidențiind un set așteptat și final de comportamente și abilități.





Center for Career Development

by LINKgroup

CE ESTE **MANAGEMENTUL PERFORMANTEI?**





PERFORMANCE MANAGEMENT

CE ESTE **MANAGEMENTUL PERFORMANTEI**?

- Procesul continuu folosit de angajatori pentru a se asigura că angajații lucrează la obiectivele organizaționale într-un mod eficient.
- Menține și/sau îmbunătățește performanța angajaților la locul de muncă prin:
 - Utilizarea instrumentelor de evaluare a performanței
 - Coaching
 - Consiliere
 - Oferirea de feedback continuu.



PERFORMANCE MANAGEMENT

- Ceea ce se măsoară, se face...
- Ceea ce se măsoară, devine important!





PERFORMANCE MANAGEMENT

Așteptările managementului vor fi traduse în:

Comportamente

Ce își dorește
organizația să facă
angajatul

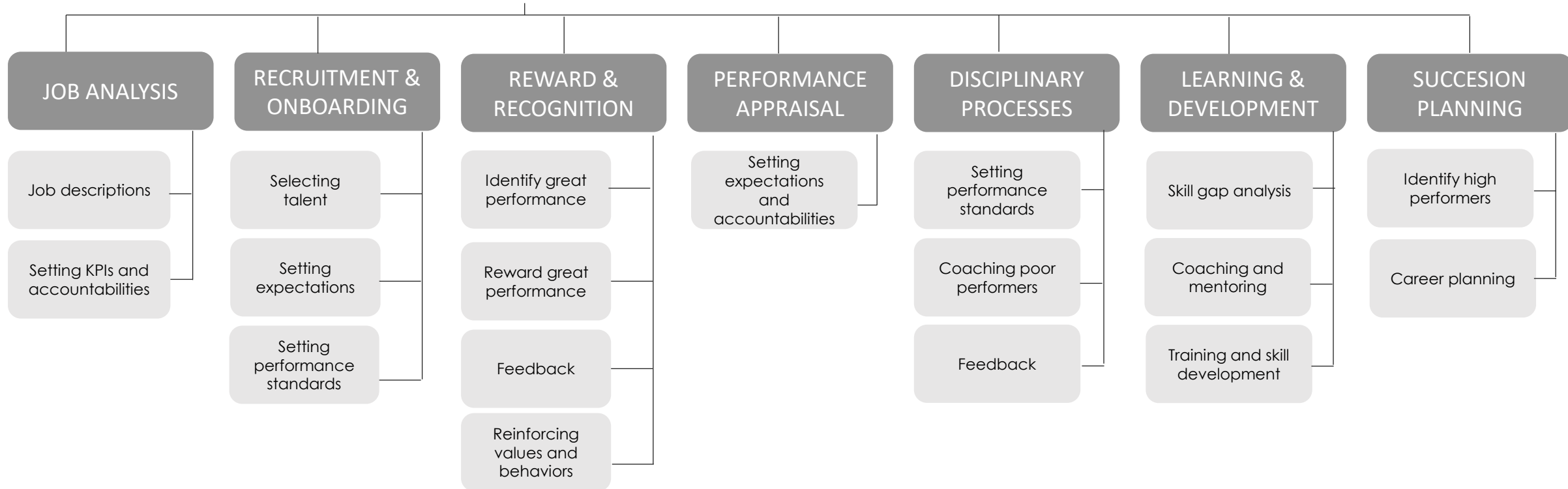
Rezultate

Ce trebuie să
producă sau să livreze
angajatul

Standardele ar trebui să fie bine comunicate și înțelese în întreaga organizație.



PERFORMANCE MANAGEMENT

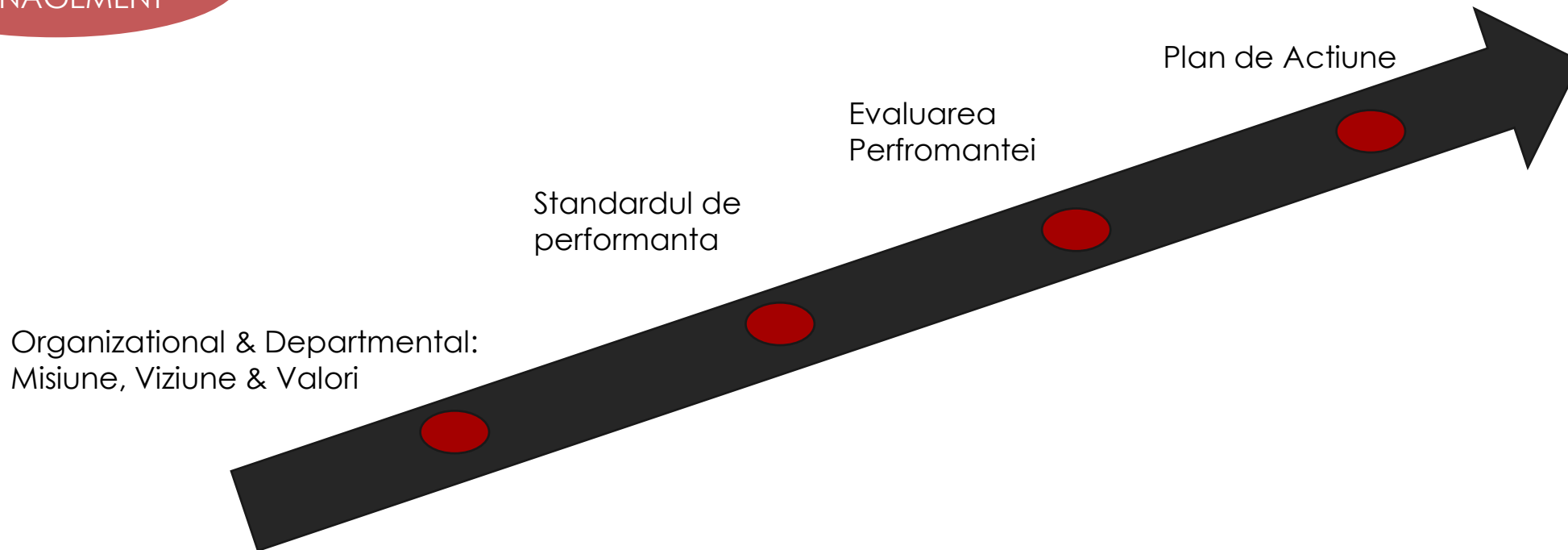




Center for Career Development

by LINKgroup

PERFORMANCE
MANAGEMENT





PERFORMANCE MANAGEMENT



DE CE EVALUAM **PERFORMANTA** ANGAJATULUI?

➤ Evaluările joacă un rol **esențial** în managementul performanței și procesele de **management al talentelor** organizației



➤ Evaluarea permite managerului și angajatului să stabilească un **plan** pentru corectarea oricăror deficiențe și pentru a consolida lucrurile pe care angajatul le efectuează corect



➤ Evaluările ar trebui să servească drept scop util de **planificare** a carierei. Ele oferă o oportunitate de a revizui planurile de carieră ale angajatului în lumina punctelor forte și slabe ale acestuia.



➤ **Creșterile salariale** și deciziile de **promovare** ar trebui să se bazeze pe rezultatul evaluării angajatului



PERFORMANCE MANAGEMENT

SISTEMUL DE MANAGEMENT al **PERFORMANTEI**

Abordări pentru măsurarea eficacității sistemului de management al performanței

- Asigurați-vă că managerii înțeleg bine procesul
- Urmăriți finalizarea activităților.
- Examinați standardele de performanță în cadrul organizației
- Verificați alinierea cu obiectivele strategice ale organizației.
- Confirmați relația pozitivă dintre rezultatele evaluării cu promovările și creșterile salariale.
- Adunați feedback de la utilizatori.



Center for Career Development

by LINKgroup



02:00





02:00



În cateva cuvinte descrieți **KPI**



02:00



În cateva cuvinte descrieți **KPI**

De ce credeti că sunt importanți KPI?

Dati câteva exemple de KPI



Ce înseamnă KPI?



- Un **KPI** (indicator cheie de performanță) este o valoare măsurabilă care demonstrează cât de eficient o companie își atinge obiectivele cheie de afaceri.
- Organizațiile folosesc KPI la mai multe niveluri pentru a-și evalua succesul în atingerea obiectivelor.
- KPI-urile de nivel înalt se pot concentra pe performanța generală a afacerii, în timp ce KPI-urile de nivel scăzut se pot concentra pe procese din departamente precum vânzări, marketing, resurse umane, asistență și altele.



Ce înseamnă KPI?



- Indicatorii cheie de performanță sunt menți, prin definiție, să arate eficiența unei organizații
- Cheia este să setați valorile corecte și să aveți soluția potrivită pentru a afișa în mod eficient datele de performanță.
- KPI este un instrument pentru a urmări sau măsura performanța reală în raport cu obiectivul strategic



KPI

Caracteristici

Măsurat
frecvent (zilnic
sau
săptămânal)

Tot personalul
înțelege măsura și
acțiunile
corective
necesare

Responsabilitatea
poate fi legată
de individ sau de
echipă

KPI-urile sunt
măsuri actuale
sau orientate
spre **viitor**

“

EXEMPLU: % din cifra de afaceri a angajaților și % din retenție



Cum servesc cel mai bine KPI-urile organizațiilor

- KPI-urile monitorizează implementarea și eficacitatea strategiilor unei organizații, deoarece **determină diferența dintre performanța reală și cea vizată** și determină **eficacitatea** organizației și **eficiența** operațională.





Beneficiile

KPI-urilor pentru companie

1. Țintele sunt ușor de măsurat

KPI-urile nu sunt obiective sau ținte ale companiei, dar sunt măsurători ale acelor ținte. Un manager este de obicei conștient de performanța echipei dacă există KPI-uri în companie

2. Se obțin informații importante

KPI-urile oferă o privire asupra performanței generale a companiei care ar putea ajuta, pe termen lung, la obținerea unui avantaj competitiv față de concurenți

3. Încurajează responsabilizarea

Fără KPI, un manager riscă să ia decizii sau evaluări inexacte despre angajații săi în ceea ce privește performanța.



by LINKgroup

Center for Career Development

Cum măsurăm Performanța Proiectului

- Impactul proiectului
- Rezultat financiar
- Incadrarea în timp
- Resurse
- Calitate
- Randamentul investițiilor
- Rezolvați problema





Cifrele sunt doar un indicator

Măsoară **doar** ceea ce contează cu adevărat

- KPI-urile pot fi specificate răspunzând la întrebarea:
„Ce este cu adevărat important pentru diferitele părți interesate?”
- KPI-urile sunt orientate către:
 - Cantitate
 - Calitate
 - Timp sau
 - Costuri
- KPI-urile se vor schimba atunci când obiectivele sunt îndeplinite sau când managementul se schimbă



Există patru tipuri de măsuri de performanță:



Key result indicators (KRIs)

Indicatori cheie de rezultat (KRI): vă spun cum ați procedat într-un factor critic de succes.



Performance indicators (PIs):

Indicatori de performanță (IP): Îți spun ce trebuie să faci.



Result indicators (RIs):

Indicatori de rezultat (RI): Îți spun ce ai făcut



Key performance indicators (KPIs):

Indicatori cheie de performanță (KPI): vă spun ce trebuie să faceți pentru a crește performanța în mod semnificativ



Cele trei niveluri ale KPI-urilor



Overall Business KPIs
Indicatori generali de valoare pentru afaceri:
Ex. Creșterea loialității clienților



KPI departamentali/echipe
Ex. Reduceți reclamațiile clienților



KPI-uri individuale
Ex. Procentul de răspuns la telefon





KPI pentru Marketing - exemple

Cunoasterea marcii %

Conștientizarea
consumatorilor

Livrarea materialelor

Acoperire eficientă

Numărul de vizite ale
clienților

Respectarea bugetului

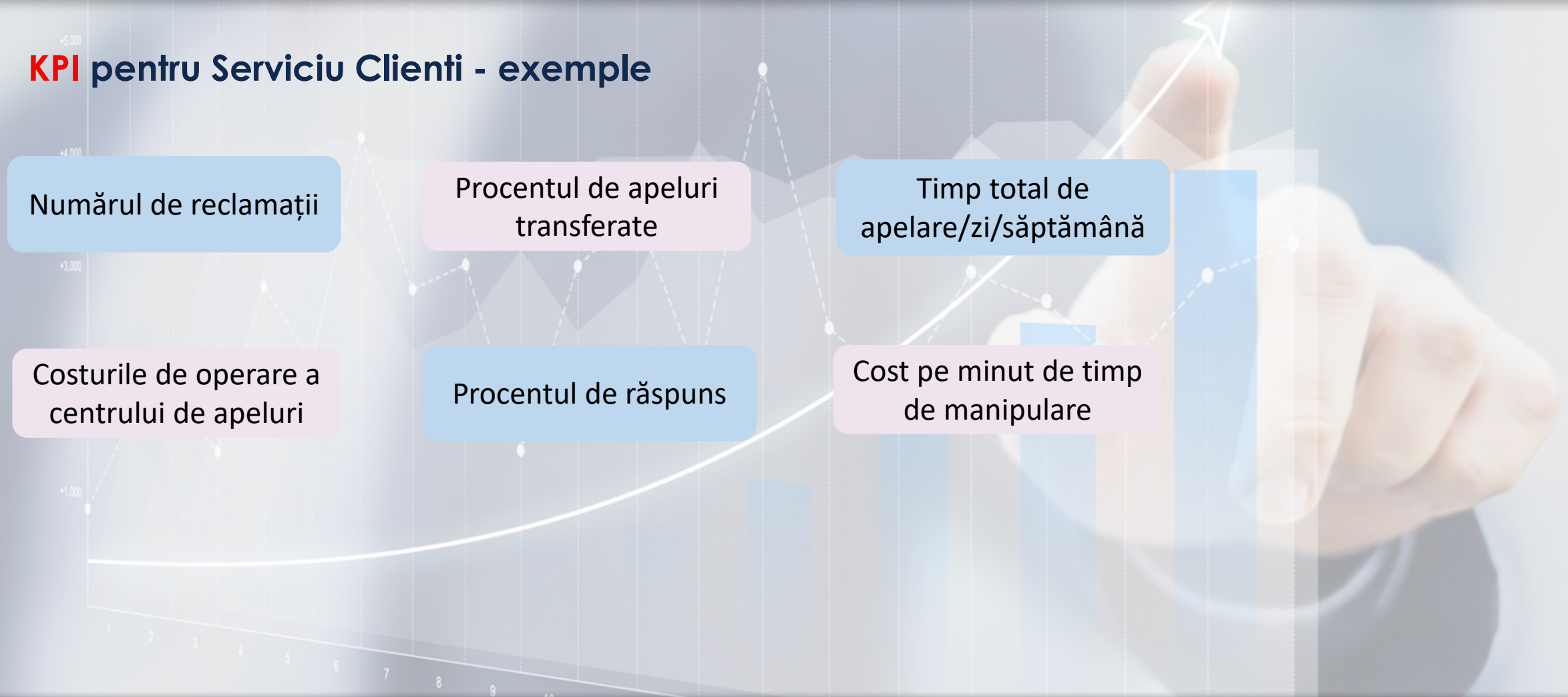
Accesari pe site

Rentabilitatea
investiției de
marketing (ROMI)

Puterea mărcii



KPI pentru Serviciu Clienti - exemple





KPI pentru HR - exemple

Media
zilelor/costurilor de
training per angajat

% din bugetul de
resurse umane cheltuit
pentru formare

Procentul de retenție
a talentelor

Timp/cost mediu
pentru recrutare

% angajați care primesc
evaluări periodice ale
performanței

Beneficiul angajaților
Costuri ca procent din
costurile cu forța de
muncă



KPI pentru Operational - exemple

Erori de procesare

& Randament mediu de
producție

% variații de producție

% Comenzi de lucrări
livrate în termenul
standard de livrare

% Eficacitatea
echipamentelor
operaționale

% Proiecte finalizate
până la Termen limită

Valoarea comenzilor
inapoiate

% Utilizarea forței de
muncă

de reclamații ale
clienților



CUM DEFINIM KPI?

Directorii sau managerii privesc mai întâi strategia cu atenție, apoi parcurg următorii pași

Defines rezultatele dorite sau necesare

Înțeleg măsurile alternative

Selectează măsurătorile potrivite pentru fiecare obiectiv

Definesc mai mulți indicatori după cum este necesar



CUM DEFINIM KPI?

Intrebari care ajuta in definirea KPI

- Care este rezultatul dorit?
- De ce contează acest rezultat?
- Cum vei măsura progresul?
- Cum poți influența rezultatul?
- Cine este responsabil pentru rezultatul afacerii?
- Cum vei ști că ți-ai atins rezultatul?
- Cât de des veți analiza progresul către rezultat?



CUM EVALUAM cat de buni sunt KPI?

- Trebuie să reflecte factorii de valoare strategici
- Sunt definiți de către directori
- Sunt comunicați și transmisi în cascadă întregii organizații
- Se bazează pe standarde corporative
- Se bazează pe date valide
- Sunt ușor de înțeles
- Sunt relevanți
- Conduc la acțiuni și performanțe pozitive



Center for Career Development

by LINKgroup

Let's take a break!





Center for Career Development

by LINKgroup

We are back



Managementul Performanței

București, 12 Ianuarie 2023

Olga Melihov

Agenda

Part I

- “What you cannot **Measure**, you cannot **Manage**” sau “Ceea ce nu poți măsura, nu poți gestiona”
- Viziune, Misiune, Valori organizationale
- Ce este Managementul Performanței?
- Ce înseamnă KPI?
- Tipuri de măsuri de performanță - caracteristici, beneficii, exemple
- Cum definim KPI? Cum evaluăm KPI?

Part II

- Obiectivele organizationale
- Importanța obiectivelor, rolul lor în îmbunătățirea motivației și obținerea performanței
- Ce înseamnă OKR?
- Cum implementăm eficient OKR? Caracteristici, beneficii, exemple
- Concluzii





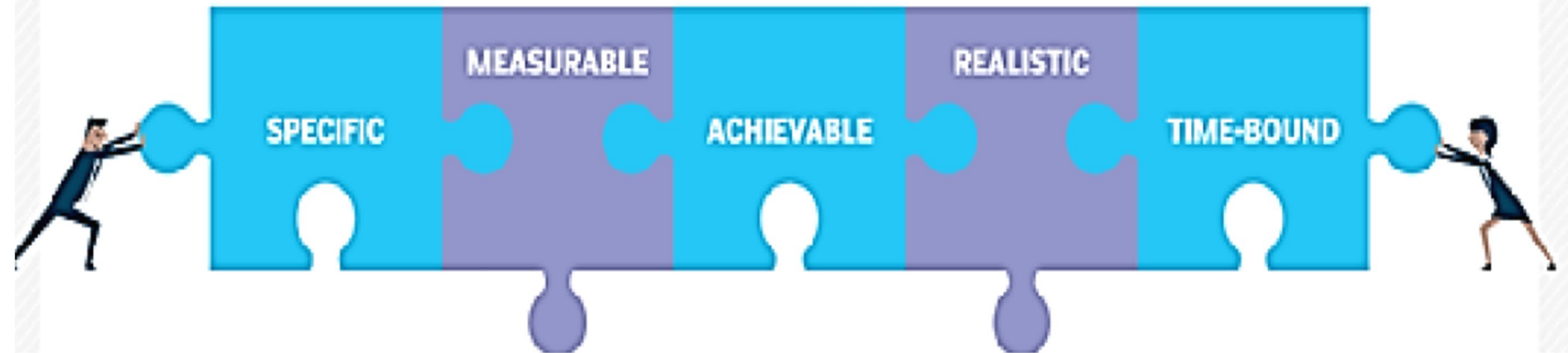
OBIECTIVELE ORGANIZATIONALALE

- sunt obiective strategice pe care conducerea unei companii le stabilește pentru a contura rezultatele așteptate și pentru a ghida eforturile angajaților.



**OBIETTIVELE
ORGANIZZAZIONALE**

5 traits of effective organizational goals





IMPORTANTA OBIECTIVELOR ORGANIZATIONALA

- Obiectivele ajută la **definirea scopului** unei companii
- Ajută la **creșterea afacerii** și atingerea **obiectivelor financiare**.
- Stabilirea unor obiective organizaționale specifice poate ajuta, de asemenea, o companie să măsoare **progresul** organizației
- Determina **sarcinile** care trebuie îmbunătățite pentru a îndeplini acele obiective de afaceri.
- Stabilirea obiectivelor poate ajuta, de asemenea, o organizație să obțină o **eficiență**, **productivitate** și **profitabilitate** crescute.
- Crește **implicarea** și **loialitatea** angajaților



Ce înseamnă OKR?



OKR stands for **Objective** and **Key Results**

Un **Obiectiv** definește „Ce ar trebui să realizăm” și **Key Result** definește modul în care ne vom atinge obiectivul.

În cadrul unui obiectiv, putem avea multiple rezultate cheie; fiecare rezultat cheie este fie o acțiune/o consecință (KPI cheie), fie un efort care ne ajută să atingem acest obiectiv.



Ce înseamnă OKR?

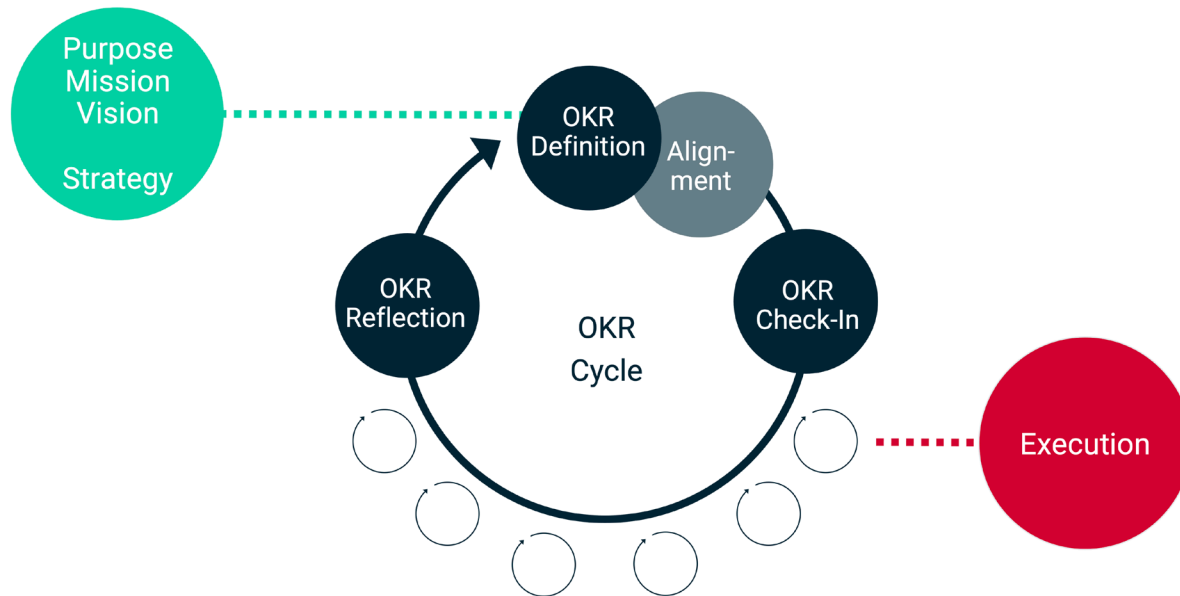


OKR stands for **Objective** and **Key Results**

- Managementul prin Obiective a fost introdus de Peter Druker (1960), obiectivele erau setate “top down” → lucrurile se pierdeau undeva la baza piramidei, nu toti angajatii intelegeau de ce fac ceea ce fac



Ce înseamnă OKR?



OKR stands for **Objective** and **Key Results**

- OKR a fost introdus anterior (1970) de catre Andrew Grove → transparentizare a procesului de setare a obiectivelor care se stabileau si de jos in sus si deveneau cunoscute de orice persoana din organizatie



Ce înseamnă OKR?

OKR stands for **Objective** and **Key Results**

Fixarea obiectivelor

- CEO/echipa de top management fixeaza directia pentru 1 an de zile, fara cifre.
- Ulterior, echipa de middle management analizeaza ce poate face pentru a ajunge la directia propusa, imparte activitatea pe trimestre si din obiectivul mare stabileste obiectivele pentru fiecare trimestru (primul) → rezulta KR (key results), niste valori care, daca se ating, inseamna ca obiectivul propus initial a fost atins

Punerea in aplicare a actiunilor

- Obiectivele managementului se cascadeaza in actiuni catre toate celelalte niveluri ale organizatiei – divizii, subdivizii, echipe de teren etc
- Aici intervin obiective propuse si de jos in sus, care aparent nu au legatura cu ceea ce s-a propus de sus, dar care vin ca suport → putem sa ne atingem obiectivele, daca noi ca echipa ne atingem si niste obiective aditionale



Ce înseamnă OKR?

OKR stands for **Objective** and **Key Results**

Rezultă

TRANSPARENTA

in toata organizatia

- Ex. → daca departamentul de vanzari anticipeaza un volum mare de contractari, accesul la informatie permite o mai buna pregatire a departamentelor de suport (HR, legal, logistica) pentru a sustine dezvoltarea comerciala, buna implementare si executia eficienta





OKR stands for **Objective** and **Key Results**



- **OKR** este un cadru pentru CEO și companii pentru a face legatura între **Rezultate** (KPI-uri cheie) respectiv **Efort** (plan de acțiune) cu obiectivele companiei.
- In plus, OKR construiește obiceiul de a gândi, de a planifica și a atinge aceste rezultate în cadrul echipelor



OBIECTIV

- Îmbunătățirea eficienței vânzărilor până la sfârșitul trimestrului III

KEY RESULTS

- Dezvoltarea modului de instruire în vânzări până pe 15 octombrie (efort)
- Instruire completă a tuturor directorilor de vânzări pe teren din zona de nord până la sfârșitul lunii - 30 noiembrie
- Efectuarea evaluării tuturor directorilor de vânzări până pe 31 decembrie (efort)

OKR - EXEMPLU





OBIECTIV

- Obținerea a 3500 de clienți potențiali (sau noi clienți) până la sfârșitul trimestrului I

KEY RESULTS

- Lansarea a 3 campanii online direcționate pentru a obține 1000 de clienți potențiali până la sfârșitul trimestrului I. (Efort)
- Lansarea a 4 noi campanii de marketing prin e-mail pentru a obține 500 de clienți potențiali până la sfârșitul trimestrului I (efort)
- Furnizarea a 1000 de clienți potențiali prin campanii de corespondență directă până la sfârșitul primului trimestru (rezultat)

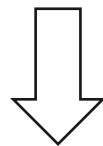
OKR - EXEMPLU





Cum implementăm eficient OKR?

- Tranzitia catre OKR nu este usoara, mai ales pentru companiile obisnuite sa lucreze prin control si obiective trasate de sus in jos
- Este important ca liderii sa creada in sistem si sa sustina implementarea lui



•• **Incredere in oameni** •• **Dorinta de schimbare** ••





Cum implementăm eficient OKR?



Este necesar

CEO = ambasador al OKR

CEO desemneaza o persoana responsabila care operationalizeaza procesul, se asigura ca functioneaza ca sistem

Echipele de management se asigura ca sistemul este sustinut la nivel de divizii / sub-divizii

Dupa cateva cicluri de cateva luni (cca 1 an), sistemul se ajusteaza, se rafineaza si se propaga in toata organizatia



by LINKgroup

Center for Career Development

Final Thoughts



OKR nu inlocuiesc KPI, acestia din urmă rămânând importanti in contextul motivării, compensării angajatilor



OKR aliniaza si conecteaza toti oamenii dintr-o organizatie la obiectivele acesteia



OKR este un instrument de leadership permite liderilor sa isi articuleze viziunea intr-o maniera clara, concise si practica.



OKR se asigura ca organizatia opereaza eficient, isi concentreaza eforturile pe aceleasi importante, care duc organizatia in sus



Final Thoughts

“

KPIs

- Sunt metrice de performanta
- Evalueaza succesul unui proiect particular
- Variaza in functie de tipul organizatiei, industrie si activitatea pentru care se stabilesc

vs.

comparatie

OKRs

- Cuprind multiple Key Results care urmaresc indeplinirea obiectivelor propuse
- Sunt imitate la o anumta perioada de timp
- Sunt ambitioase, aspirationale si grei de indeplinit





KPIs

VS.

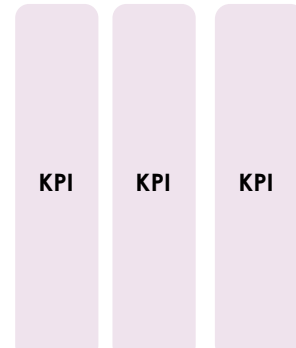
OKRs

asemanari

- Sunt indicatori de Performanta
- Sustin angajatii in indeplinirea obiectivelor
- Trebuie sa fie verificati si actualizati in mod frecvent
- Pot fi definiti pentru diferite niveluri si functii

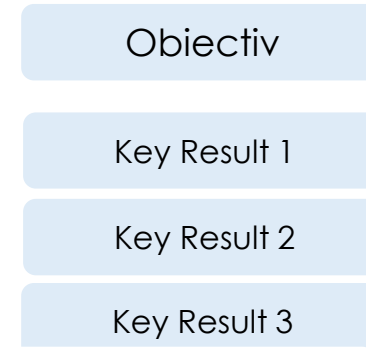
diferente

KPIs sunt obiective pe termen lung: focus pe rezultatele finale ale unei activitati specifice



KPIs sunt folosite mai ales pentru a controla, a masura si a indica stadiul si succesul unui proces sau al unei activitati in desfasurare

Rezultatele cheie ale OKRs sunt mici obiective care conduc la obiectivele definite



OKRs au ca scop sa inspire si sa motiveze angajatii sa fie mai ambitiosi si sa atinga obiective greu de indeplinit.

Final Thoughts

“

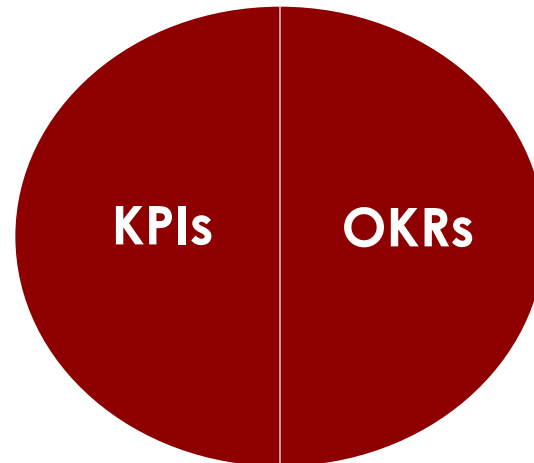




Final Thoughts

Care ti se potriveste mai bine?

- Cel mai des folosit pentru a aduce si a conduce succesul de business
- Focus pe masurarea rezultatelor si scara unui process de business aflat in desfasurare
- Se asigura ca businessul functioneaza "as usual"



- Ajuta la solutionarea problemelor, imbunatateste procese si aduce inovatie
- Permite angajatilor sa isi clarifice si prioritizeze task-urile mult mai efficient
- Promoveaza obiectivele pe termen lung si creativitatea angajatilor



Center for Career Development

by LINKgroup

Mulțumesc!

Olga Melihov

ICF Certified Professional Coach

Founder & Managing Partner IB Consulting
E-mail: olga.melihov@ib-consulting.ro
Bucharest - Romania